

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع :

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مذكرة تخرج للنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع اتصال

من اشراف:

د/ أقتيني أمينة

اعداد الطلبة:

• بشير بوضلة

• بومدين بلغيث

السنة الجامعية: 2020 . 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
{ إِذِ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ... } { }

الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذة المشرفة على دراستنا

الدكتورة " أقنيني أمينة "

التي سهلت لنا طريق العمل ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة
ولا انسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى من ساعدنا، من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي انعم علينا بإنهاء هذا العمل.

اهداء

الى أغلي ما لدي في الوجود الى من اعطتني الحب بلا حدود

الى أمي الحبيبة الغالية

الى النجم الساطع والقمر المضيء وشمعتي التي لا تغيب

الى ابي نور عيني

الى كل افراد العائلة الكريمة صغيرا وكبيرا

الى كل اصدقائي واحبائي التي كانت الدراسة رحابا لتعارفنا

الى كل من نسيهم قلبي وتذكرهم قلبي

اهدي ثمر جهدي هذا

بشير

اهداء

الى أغلي ما لدي في الوجود الى من اعطتني الحب بلا حدود

الى أمي الحبيبية الغالية

الى النجم الساطع والقمر المضيء وشمعتي التي لا تغيب

الى ابي نور عيني

الى كل افراد العائلة الكريمة صغيرا وكبيرا

الى كل اصدقائي واحبائي التي كانت الدراسة رحابا لتعارفنا

الى كل من نسيم قلبي وتذكرهم قلبي

اهدي ثمر جهدي هذا

بومدين

المُلخَص

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا الى مجموعة من الأهداف لتحقيقها، وهي التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تطوير المؤسسة واهميته في نجاحها، وكذا التعرف على العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

وانطلقت دراستنا من إشكالية ما واقع الاتصال الداخلي بين الادارة والموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "اتصالات الجزائر الأغواط نموذجاً"؟
التي وتمحوره عليه عدة تساؤلات فرعية وهي:

1. ما طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
 2. ما أهمية الاتصال الداخلي المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط ؟
 3. ما الصعوبات التي يواجهها الاتصال الداخلي في المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- وللإجابة على عن هذه الأسئلة تم طرح عدة فرضيات وهي :
1. للاتصال الداخلي دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط .
 2. يواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة عدة عراقيل في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر .
 3. تستخدم الإدارة في اتصالها مع الموظفين الاتصال بكل انواعه الرقمي، والاجتماعات المراسلات وغيرها .

واعتمدنا على المنهج الوصفي مدعما بأسلوب الحصر الشامل ولجمع البيانات اعتمدنا على أداة الاستبيان وبعد تحليلها توصلنا الى العديد من النتائج نذكر منها:

- يوجد اتصالا داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط
- المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط تهتم بالاتصال داخل المؤسسة من اجل التعامل مع العمال والاتصال بينهم وهذا ما جعل الاتصال يساهم في زيادة الاداء الوظيفي للعمال
- كلما كان الاتصال داخل المؤسسة ناجحا كلما ازدادت فعالية العمال في اداءهم لمهامهم
- مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الرسائل الاتصالية المكتوبة بكثرة في اتصالاتها اليومية واحيانا ما تستخدم الرسائل الشفوية ونادرا ما تستخدم الرسائل الالكترونية
- من العراقيل التي تواجه الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط صعوبة الاتصال بالإدارة ووسائل الاتصال المعتمدة بالمؤسسة غير لائقة وعدم وجود سهولة في الاتصال بين الادارة والموظفين.

Study summary:

Our study aims at a set of goals to achieve, which is to identify the reality of internal communication in the institution and its role in the development of the institution and its importance in its success, as well as to identify the obstacles facing internal communication in the economic institution.

Our study started from the problem of what is the reality of the internal communication between management and employees in the Algerian economic institution "Algeria Telecom Laghouat as a model?"

Which focused on several sub-questions, namely:

1. What is the nature of the internal communication in Algeria Telecom in Laghouat?
2. What is the importance of internal communication, the economic institution, Algeria Telecom, in Laghouat?
3. What are the difficulties faced by the internal communication in the company, Algeria Telecom in Laghouat?

To answer these questions, several hypotheses were put forward:

1. Internal communication plays an important role in the economic institution, Algeria Telecom, in Laghouat.
2. The internal communication in the institution faces several obstacles in the economic institution, Algeria Telecom.
3. In its communication with employees, the administration uses all kinds of digital communication, correspondence meetings and others.

We relied on the descriptive approach supported by a comprehensive inventory method. To collect data, we relied on the questionnaire tool, and after analyzing it, we reached many results, including:

- There is a connection within the economic institution, Algeria Telecom, in Laghouat
- The economic institution, Algeria Telecom in Laghouat, is concerned with communication within the institution in order to deal with workers and communicate between them, and this is what made communication contribute to increasing the job performance of workers
- The more successful the communication within the organization, the more effective the workers in performing their tasks
- Algeria Telecom relies on written communication messages extensively in its daily communications and sometimes uses oral messages and rarely uses electronic messages
- Among the obstacles facing the communication with the economic institution, Algeria Telecom in Laghouat, is the difficulty of communicating with the administration, and the means of communication approved by the institution are inappropriate and the lack of ease of communication between the administration and the employees.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر:.....

الاهداء:.....

ملخص الدراسة.....

فهرس المحتوى:.....

الصفحة	المحتوى
أ - ب	مقدمة
	الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة
04	1. أسباب اختيار الموضوع
04	2. أهمية الدراسة
04	3. أهداف الدراسة
05	4. إشكالية الدراسة
06	5. فرضيات الدراسة
06	6. تحديد مفاهيم الدراسة
09	7. الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الاتصال الداخلي
14	تمهيد
15	1. مفهوم الاتصال
17	2. عناصر العملية الاتصالية
19	3. أنواع الاتصال
20	4. مفهوم الاتصال الداخلي
21	5. أنواع الاتصال الداخلي
23	6. أساليب الاتصال الداخلي
31	7. أهمية الاتصال الداخلي
32	8. أهداف الاتصال الداخلي
33	9. معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
37	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية في الجزائر	
39	تمهيد
40	1. نشأة المؤسسة الاقتصادية
40	2. تعريف المؤسسة الاقتصادية
41	3. مرحلة ظهور المؤسسات الاقتصادية
46	4. أهداف المؤسسة الاقتصادية
47	5. وظائف المؤسسة الاقتصادية
51	6. استراتيجية وخصائص المؤسسة الاقتصادية
53	7. خصائص المؤسسة الاقتصادية
54	8. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
57	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع الاطار الميداني للدراسة	
59	اولا - حدود الدراسة
63	ثانيا - مجتمع الدراسة وعينتها واسلوبها:
64	ثالثا - منهج الدراسة:
65	رابعا- أدوات الدراسة
66	خامسا - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
80	سادسا- النتائج العامة للدراسة
83	خاتمة
85	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	يمثل متغير الجنس	01
66	يمثل متغير السن	02
67	يمثل متغير المستوى الدراسي	03
67	يمثل متغير الخبرة	04
68	يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة	05
69	يوضح مدى وجود اتصال داخلي في المؤسسة	06
69	يمثل العلاقة بين تقييم افراد العينة لنظام الاتصال داخل المؤسسة ومدى الاستفادة منه.	07
70	يمثل العلاقة بين اهتمام الادارة بالاتصال الداخلي ومساهمته في تحسين الاداء الوظيفي	08
71	يمثل نجاح الاتصال وعلاقته بزيادة فاعلية اداء العمال الفى مؤسسة	09
71	العلاقة بين وضوح الرسائل الاتصالية ومدى وجود الاتصال الشفوي داخل المؤسسة.	10
73	يوضح نوع الرسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط	11
73	يمثل العلاقة بين الاتصال بين الادارة والموظفين ودور الاتصال الذي تعتمد عليه مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط في مساعدة العامل في التعرف على واجباته	12
74	يمثل الوسائل الاتصالية تفضل للاتصال بالإدارة	13
74	يمثل الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها عمال المؤسسة	14
76	يمثل العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر	15
76	يوضح العلاقة بين سماح الادارة بالاتصال داخل المؤسسة ونجاح العملية الاتصالية	16
77	يمثل العلاقة بين وجود الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة وعرقلتها العملية الاتصالية داخل المؤسسة	17
77	يمثل عرقلة شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب للعملية الاتصالية	18
78	يمثل العلاقة بين سماح الادارة للموظفين بإبداء آرائهم واختلاف تعاملها معهم ومدى تأثير ذلك على الاتصال الداخلي	19

مقدمة

مقدمة

تهدف كل المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها الى تحقيق مجموعة من الاهداف والتفوق والتطور عبر تبادل الخبرات والمؤهلات مع مؤسسات الأخرى عن طريق الاتصال بينهم عبر وسائل مختلفة التي تطورت طورا واسعا بالتطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصال الذي هو مهم في كافة المجتمعات ومن بينها المؤسسات الاقتصادية الذي يعتبر وجود الاتصال بها أكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر من المعطيات والبيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير ناجحة، لا يقاس بحجمها وبمواردها وإمكانياتها المادية، بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الاتصال الداخلي فيها وكذا فعاليته في توظيف آليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع وحل أمثل للمشاكل. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق استراتيجية اتصالية فعالة، تجند لها قوى بشرية مادية تعمل على توحيد المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

لدى الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية يلعب دورا هاما ممن حيث التفاهم بين العمال والاتصال بينهم من اجل تسهيل تبادل المهام وتوزيعها وتعاون على العمل داخل المؤسسة، والمؤسسات الاقتصادية بالجزائر وخصوصا مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعمل على تحسين الاتصال الداخلي بها من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة ومواصلة العمل في منهاج واضح وامن من اجل الوصول الى اعلى الدرجات من بين المؤسسات المنافسة وسنحاول في هذه الدراسة، معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر ، حيث قسمنا دراستنا هذه الى إطار منهجي وإطار نظري وآخر تطبيقي:

تناولنا في الإطار المنهجي أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة مشكلة الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة كما عالجتنا ضمن هذا الجانب مجموعة من الدراسات السابقة.

أما الإطار النظري للدراسة فقد ضم فصلين حيث جاء الأول بعنوان الاتصال الداخلي والذي احتوى بدوره على ماهية الاتصال والاتصال الداخلي، أهمية الاتصال الداخلي، أنواعه ووظائفه، المضامين الاتصال الداخلي، شبكات الاتصال الداخلي، تقنياته ومهاراته العملية الاتصالية داخل المؤسسة، أهداف الاتصال في المؤسسة، استراتيجيات الاتصال في المؤسسة وأخيرا معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

وجاء الفصل الثاني من الإطار النظري بعنوان المؤسسة الاقتصادية في الجزائرية، وضم مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، معايير تصنيفها، خصائص المؤسسة الاقتصادية، أهدافها ووظائفها وأهم تصنيفاتها.

أما الإطار التطبيقي لهذه الدراسة فقد احتوى على فصلا واحدا، بمجالات الدراسة بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط والذي ضم بدوره، التعريف بالمؤسسة ونشأتها ومراحل تطورها كذلك نشاطات هذه المؤسسة وفروعها إضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأخيرا هيكلها التنظيمي، وأدرجنا به منهج الدراسة ومجتمع البحث وعينة الدراسة إضافة إلى أدوات جمع لبيانات التي اعتمدها في دراستنا مع عرض نتائج محاور الاستبيان والاستنتاج العام للدراسة وصولا لخاتمته.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع**1/1- الأسباب الذاتية:**

- دراسة موضوع يتماشى مع تخصص دراستنا
- رغبتنا في إجراء هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالاتصالات وإجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد فيها.

1/2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية .
- إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تطويرها
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة نجاح الاتصال الداخلي لنجاح أهدافها.
- اثراء مكتبة العلوم الاجتماعية بموضوع حول الاتصال الداخلي للاستفادة منه.

2- أهمية الدراسة:

يعد الاتصال عملية مهمة جدا داخل المؤسسة الاقتصادية لما له من دور فعال في الاتصال بين المؤسسة والادارة وبين العمال مع بعضهم البعض، اذ أصبح ينظر للاتصال على انه عنصر مهم وفعال في أداء نشاطات المؤسسة الاقتصادية من تسويق وترويج وتبادل الاوامر والافكار ولهذا فموضوع دراستنا واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية هذا يكتسي أهمية بالغة، في نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها، لما يقدمه من حلول لمشاكل العملية الاتصالية وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق الفعالية الاتصالية، وعليه يمكن القول أنه وسيلة أساسية تستخدمها المؤسسة .

3- أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا الى مجموعة من الأهداف لتحقيقها

- 1- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- 2- التعرف على دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
- 3- التعرف على اهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية .
- 4- التعرف على العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية .

4- إشكالية الدراسة

ان العملية الاتصالية تقوم على تبادل المعلومات والافكار والوامر داخل المؤسسة وخارجها ومن اهم انواع الاتصال، الاتصال الداخلي حيث يقصد به الاتصالات داخل المؤسسة او المنظمة، وتعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمي في شكل قانوني وضمن شروط بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف للظهور بصورة جيد لجمهورها الخارجي ولتحقيق ذلك لابد من توفير محيطا داخليا مبني على الاتصال والاتصال يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، ويقدر ما كانت الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية وهذا ما يسمى الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها .

والمؤسسة الاقتصادية من بين تلك المؤسسات التي تسعى الى تحقيق رضى جمهورها الخارجي وهذا مالا يتوفر الا بوجود اتصالا داخلي ناجح لذى نجد المؤسسات الاقتصادية تعسى الى توفير كل الظروف من اجل صورتها الداخلية وهي التي تتعكس بالإيجاب عن صورتها الخارجية.

كما أن دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في منافسة مع المؤسسات الأجنبية التي يتميز تسييرها وأدائها بالكفاءة والفعالية، وبتجربة كافية في ميدان الاتصال واستفادت من النظريات والأعمال، والمنافسة اليوم تتجه إلى وسائل وطرق حديثة ومشاركتها في تحديد الأهداف والمساهمة في تدقيقها بواسطة الاتصال والتحفيز وغيرها مما يسهل على العمال الاتصال بالإدارة والعكس.

ومؤسسة اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عبر فروعها المختلفة تحاول التطور والريادة في مجال الاتصالات ومنافسة المؤسسات الأخرى عن طريق الاعتماد على الاتصال ووسائله داخل المؤسسة وخارجها، ومنها فرع ولاية الاغواط الذي بدوره يسعى الى تحقيق الريادة والارباح والاستقرار الداخلي من خلال التواصل الدائم بين العمال وبين الإدارة ، لذا جاءت دراستنا بعنوان واقع

الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط من اجل الوصول الى عدة اهداف، ولتحقيق ذلك تم طرح الإشكالية التالية:

ما واقع الاتصال الداخلي بين الادارة والموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "اتصالات الجزائر الأغواط نموذجاً"؟

وتمحوره عليه عدة تساؤلات فرعية وهي:

- 1- ما طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- 2- ما أهمية الاتصال الداخلي المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط ؟
- 3- ما الصعوبات التي يواجهها الاتصال الداخلي في المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- 5- فرضيات الدراسة

- 1- للاتصال الداخلي دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط .
- 2- يواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة عدة عراقيل في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر .
- 3- تستخدم الإدارة في اتصالها مع الموظفين الاتصال بكل انواعه الرقمي، والاجتماعات المراسلات وغيرها .

6- تحديد مفاهيم الدراسة

1- الواقع:

- أ- لغة: كلمة الواقع مشتقة من الفعل الثلاثي وقع، يقع، وقوعا.
- ويقال واقع الأمر أو الحال، أي ما حصل منهما وفي الواقع أي في الحقيقة ومنه فالواقع هو الحاصل¹
- ب- اصطلاحاً: يعرف على أنه فهم أحوال الناس والوقائع المعاصرة والأحداث الجارية عامة أو خاصة بمعرفة حقيقتها وأسبابها وأثرها.²
- كما يعرف أيضا بأنه درجة دوام المعاني التي يتم اكتشافها في أي تجربة أو التي تتصل بأي شيء أو شخص أو فكرة أو وثيقة.³

¹ علي بن هداية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر . ط 7، 1991، ص303

² أمينة جعفر. واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة يحي فارس، المدينة. (2014/2015 م، ص 04

³ أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت. ط 2 ، 1993 ، ص 347

2- الاتصال:

- أ- تعريف الاتصال لغة: الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل والذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ¹
- ب- التعريف الاصطلاحي للاتصال: الاتصال هو العملية أو الميكانيزم الذي من خلاله توجد علاقات الاجتماعية وتتطور ويشمل كل الرموز التي يخترا العقل وكذلك وسائل نقلها والاحتفاظ كما يتضمن تعبيرات الوجه والاتجاه والإشارات ونقمة الصوت.²
- ويعني تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور والرسوم والرموز المختلفة، ويحدث الاتصال لجميع الأفراد في كل الأوقات.³
- والاتصال هو تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم، أو الإبقاء عليها⁴.
- ج- التعريف الإجرائي : الاتصال هو نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء وهو عبارة عن تبادل المعلومات والمهارات .

3- الاتصال الداخلي :

- أ- مفهوم الاتصال الداخلي : تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة حيث:⁵

عرف على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها والعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها⁶

أما فضيل دليو فيرى أن الاتصال الداخلي هو: النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات.⁷

¹ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائل، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2003، ص 15

² - عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، ط1، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، 2010، ص 20 .

³ - حسن عماد مكايي، محمود علاء الدين، تكنو لوجيا المعلومات والاتصال، ط1، القاهرة، دار العربية للنشر والتوزيع، 2009، ص 65.

⁴ - صالح بن نوار، فاعلة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 74.

⁵ مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص 82

⁶ منال حلمت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص 22 .

⁷ فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر 1998، ص 17.

ب - التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المنظمة، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من أجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة، كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز.

4- المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعريفات المؤسسة نظراً لتنوع أهدافها وأنشطتها وكذا هيكلها حيث:

- عرفها جاك لبوستين بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل.¹

- أما "فرانسوا بيروا" فيرى بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقرارات من أجل إنتاج السلع.²

كما تعرف أيضاً بأنها: تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة لها، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه.³

- التعريف الإجرائي:

وعليه فالمؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص من ذوي كفاءات متنوعة تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية من أجل إنتاج سلعة ما، طبقاً لأهداف محددة من طرف الإدارة.

¹ يوسف سعدون، علم الاجتماع دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة. ص 07

² سلطان بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري، 2004، ص 29

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004، ص 106.

7- الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى :

جاءت الدراسة، بعنوان بدور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة للطالب خنيفر وفاء.

تهدف الباحثة من خلال دراستها الى مجموعة من الاهداف محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة وإبراز أهمية الاتصال الداخلي في التسيير الحسن المؤسسة كما تقوم تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي المؤسسة ومعرفة الاستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة من طرف BNA بحيث طرحة الاشكالية التالية : **كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟**

وللإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإمام بأهم جوانبه استخدمه المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، كما انتهجه الباحثة أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) ومنه توصله الطالبة الى النتائج التالية :

الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه (التعامل مع أموال الزبائن) وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل شكاوى، أما فيما يخص الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين .

- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم

بالبريد الإلكتروني إلا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب

- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال، اما الاستفادة من هذه الدراسة تكمن في فهم دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ومنها استفدنا من دور الاتصال في المؤسسة .

2- الدراسة الثانية :

جاءت الدراسة بعنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018/2017 للطالبيين العرياوي عبد القادر مداحي حمزة،

تهدف الدراسة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك ومدى التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بأسياسيات الاتصال الداخلي والمتمثلة في التعرف على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وتحسين الأداء، محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وإيجاد الحلول لها.

لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها بالاستعانة بالمنهج الوصفي الذي اعتبر أكثر ملائمة وخاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم التي يتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة.

وبعد جمع المعلومات الميدانية وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية: أن للاتصال الداخلي أهمية واضحة داخل مؤسسة سوناطراك حيث انه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات داخلها وهذا من خلال الدور الذي يلعبه وتشغيل المهام المتبادلة داخلها، لكن هذا الدور وجدنا انه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقاته على أرض الواقع بشكل واضح.

3- الدراسة الثالث :

جاءت الدراسة بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة منتوري وباجي مختار - أنموذجا- مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2006/2005 للطالب الطاهر أجغيم.

وانطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغت مفهومة أدى ذلك الى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟

وللوصول الى النتائج المرجوة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، أما أدوات جمع المعلومات فقد اعتمد على المقابلة واستمارة الاستبيان وزعت على 1500 مفردة من المجتمع الأصلي (أستاذة، موظفين، طلاب، عمال) من كلتا الجامعتين. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم، بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو هما معا، تثبت الدراسة كذلك أن الاتصال الكتابي بجمع أنواعه وقنواته تبقى غير ملائمة .

✓ للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة.

4- الدراسة الرابعة:

جاءت الدراسة بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر 2009/2010- للطالب قادري محمد تهدف الدراسة الى فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت تساؤل رئيسي مفاده "هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟" وللوصول الى نتائج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب المتركزة على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية متحصلا على النتائج التالية:

- عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة.
- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة.
- الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.

الإطار النظري

لِلدِّرَاسَةِ

الفصل الأول: الاتصال

والالاتصال الداخلي

تمهيد

1. مفهوم الاتصال
2. عناصر العملية الاتصالية
3. أنواع الاتصال
4. مفهوم الاتصال الداخلي
5. أنواع الاتصال الداخلي
6. أساليب الاتصال الداخلي
7. أهمية الاتصال الداخلي
8. أهداف الاتصال الداخلي
9. معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

خلاصة الفصل

تمهيد:

ان الاتصال هو النشاط الأهم في حياة الإنسان، من خلاله يتفاعل مع الآخرين ويعبر عن أفكاره وحاجاته ومشاعره وبه يعبر عن ثقافته، حريته، فكره، فلولا الاتصالات الشخصية لما تناقلت المعلومات بين الافراد، لذى وجب الاهتمام بالاتصال وتطوير وسائله، في كل المجالات ومن هذا تعدد اساليبه فارتبط الاتصال بجميع المجالات منها الاتصال الخارجي والثقافي والاسري والداخلي وهذا الأخير يعتبر من اهم أنواع الاتصال اذا يكون داخل المؤسسة او المنظمة او الاسرة او داخل أي منظومة لذى سنتعرف من خلال هذا الفصل على الاتصال الداخلي مفهومه وانواعه أهميته ووظائفه.

أولاً - الاتصال

01- مفهوم الاتصال

أ- الاتصال لغة:

الاتصال عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان، فهو ضروري كالماء والهواء، لا نستطيع الاستغناء عنه، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متقدماً ومتطوراً يحمل في طياته حضارات وثقافات وعلوم تنمو بدون توقف فليس له بداية ولا نهاية، فهو ضروري في تسيير أمور أي منظمة، فببساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف والرسائل بين الأجيال بالصوت والرمز والشارة والحركات وغيرها، فهو كل شيء في الحياة.

ولقد تعددت التعريفات لهذا المفهوم عند أصحاب التخصص في علوم الإعلام والاتصال مبرزين على ضوءها أهميته في التفاعل الاجتماعي ومن هذه التعريفات على سبيل المثال:

- الاتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس.¹
- الاتصال هو شكل من التفاعل interaction الذي يحدث من خلال الرموز symboles وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة شفوية أو حرفية أو منطوقة أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في ظروف خاصة للشخص المتلقي.
- عملية تتم بين طرفين يتخاطبان، يستطيعان عن طريق الاتصال بينهما أن يشاركا في فكرة أو رأي أو شعور أو عمل ما.
- عملية يقصد بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى نوعي.
- العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية وللآراء .
- العملية أو الطريق التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

¹ محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 17.

ب - الاتصال اصطلاحاً:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته، ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال ومن هذه التعريفات:¹

- هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر بهدف السلوك.
 - هو بث وثائق واقعية كالمعلومات والأخبار.
 - هو استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك.²
- وكلمة الاتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات والتي تتفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات اتصال بالجمهور وإن كانت تختلف من حيث أهدافها ووظائفها، ووسائلها وجاهيرها، وجوانب التأثير الناتجة عنها.
- كما توجد تعريفات أخرى للاتصال نذكر منها:

• تعريف تشارلز كولي: CHARKS COLLY

عالم الاجتماع الشهير حيث يقول بأن الاتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني وبين الجمهور الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين.

- ويعرفه أيضاً جورج ليندرج GEORGS LINRERGS الاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكاً معيناً عند المتلقي.
- كما يعرفه كارل هوفلاند HAFFLAND على أنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.
- وتعرف الدكتورة جيهان رشتي الاتصال: "بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشراً، أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد".

¹ أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 25.

² محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 08.

- ويعرفه علماء الإدارة: "بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع".
- وهناك من القواميس العربية الانجليزية ما يستخدم فعل COMMUNICATE وكلمة COMMUNICATION كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و"شارك" و"تفاعل".¹
- ويعرف قاموس أكسفورد OXFORD الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو بابتسامات مماثلة".²

2 - عناصر العملية الاتصالية.

ترتكز العملية الاتصالية على خمس عناصر وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة والتغذية العكسية.

1. المرسل أو المصدر: هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركه في أفكاره أو اتجاهات معينة.

وهو المسؤول عن القيام بوظيفتين أساسيتين: أولهما في تحديد الفكرة وذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد اختيار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة أو اللغة المناسبة. وثانيهما هي قيامه بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لهما في حاجة إليه عن طريق اللغة والوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ولكي تتحقق هاتين الوظيفتين على المرسل مراعاة مجموعة من الاعتبارات وهي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد توصيله.
- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد إيصاله للآخر.
- ينبغي عليه تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة بجميع أشكالها (منطوقة، مرسومة ومكتوبة).
- يجب اختيار الكلمات أو أي وسيلة تعبير بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الآخر أن يفهمها.
- يجب على المرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال.
- ينبغي على المرسل تشجيع رجع الصدى.

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 33.

² محمد منير حجاب، نفس المرجع، ص 34.

- مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية.¹

2. **المستقبل:** هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها. وهو بذلك يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل. وللمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي: خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية (المستوى التعليمي، الدخل، الجنس... الخ).

وخصائص متعلقة بالجانب النفسي والاجتماعي (الاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة، الشعور بالسيادة).

3. **الرسالة:** يشير "جون ادير" إلى أن الرسالة هي الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تجعل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل. فهي بذلك الموضوع المراد توصيله إلى المستقبل بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة أو مجتمع، فالرسالة تمثل محتوى الاتصال وعلى أساس الاختلاف سوف نميز بين أربع أنواع من الرسائل وهي:

أ. **الرسالة الوظيفية:** وهي التي تنقل معلومات عقلانية فنية أو عملية أو قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية، أي الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي الخارجي من المعلومات، وترتكز حول العمل أساسا.

ب. **الرسائل الواقعية:** ونعني بها مجموعة الأخبار والمعلومات والتعليمات التي تدور حول الأحداث وتنتشرها الصحف، وتذيعها الإذاعات المسموعة والمرئية.

ج. **الرسائل العاطفية:** وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساسا.

د. **الرسائل الخيالية:** ويقصد بها القصص والمسرحيات والتمثيلات والأغاني والأساليب الفنية التي تعتمد على الواقع، والملاحظ أن الرسائل الوظيفية والواقعية غالبا ما تكون وظيفتها إنتاجية، بينما الرسائل العاطفية والخيالية غالبا ما تكون وظيفتها استهلاكية.²

4. **وسيلة أو قناة الاتصال:** الاتصال عملية تفاعل بين الطرفين، يتم خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل عن طريق قناة اتصالية، إذ تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء كان كل منهما شخصا أو المرسل شخص، والمستقبل جماعة أو

¹ ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993، ص 383 .

² محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996، ص 26-28.

جماعتين أو مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل واستخدام لهذه الرسالة كما قد تعني مختلف الطرق التي تنقل بها الرموز أو الرموز أو الأفكار بين الناس.¹

5. **رجع الصدى أو التغذية العكسية:** هو عملية إرجاع الأثر الذي يقوم به المستقبل عندما تستجيب لرسالة جوانبه حيث يتحول إلى مرسل وهذه العملية تضبط سلوك المرسل وتوجهه في المرحلة اللاحقة لاستكمال رسالته. (يعدل من المحتوى أو اللهجة أو يغير من الرسائل المستخدمة تبعاً لردة الفعل التي تلقاها).

3- أنواع الاتصال

2.1. **الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشأة، ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة، والعلاقات العامة بصورة خاصة، حيث يسير العمل وفق الهيكل التنظيمي مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل والذي يتضمن عادة:

- البيانات والحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف.
- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.
- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.²

يحدث هذا النوع من الاتصال في إطار يتخذ عدة أشكال:

أ. **اللغوي:** يكون الاتصال لغوياً يتم بين الطرفين إما شفويًا أو كتابياً، وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع. أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية المذكرات، التقارير... ويستعمل الاتصال الكتابي في المواقف التي تكون فيها المعلومات المكتوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي، أو إذا كانت المعلومات لها صفة العمومية، أما الاتصال الشفوي فهو أسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب، أو عزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

ب. **الاتصال غير اللغوي:** يأخذ مركز الوسط بين الكتابي والشفهي وهو أنواع:

- السكوت والإنصات "silence" وتتمثل في التغييرات والحركات مثل: إيحاءة الرأس، هز الكتفين، غمز العينين، التعبير العاطفي كالدموع أو الغضب التي تسمى بلغة الجسد أو البدن والتي تستعمل كدليل لنقل الرسائل.

¹ محمد العمري أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 38 - 43.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990، ص 537-540.

- التدريب العملي: هو وسيلة من وسائل الاتصال، فالمدير أو المدرب هو موجه ومرشد يراقب ما يقوم به وأنت تتعلم في نفس الوقت كيفية أداء العمل.
- المعلومات المرتدة: وتكون إجابات على الاتصال في شكل رجوع الصدى، رد فعل أو معلومات مرتدة وقد تأخذ الشكل الرسمي كالتقارير الكتابية أو الشفوية.

2.2. الاتصال غير الرسمي: يتم الاتصال غير رسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات. وتتواجد هذه الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، رغم أنها تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي. ويتم الاتصال غير رسمي بوسائل غير رسمية لا يطلبها التنظيم يتجسد نتيجة للعلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم.

وهذه الاتصالات غير الرسمية تكمل الاتصالات الرسمية، وتسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، حيث يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملنا وسائل الاتصال الرسمية كما أنها تؤدي للقضاء على الروتين، ووجودها داخل التنظيم يعتبر ظاهرة صعبة، لأنه يدل على أن العاملين بالمنظمة لا يهتمون بها اهتمام سطحي فقط، وإنما يهتمون بأمورها اهتمام شخصي، وهذا ما يدفع بالمدير إلى أن لا يغفل على وجود هذا النوع من الاتصال، ويعمل على التعايش معه واستخدامه لصالح التنظيم.¹

4- مفهوم الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأقران الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا" الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.²

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 540-541.

² رضوان بلخيري، مدخل للاشتغال والعلاقات العامة، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات. كما تعرفه منال طلعت محمود الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.¹

ويعرفه **عبد الحميد درويش** " بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار .

ويعرفه أحمد البدوي" بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.²

05- أنواع الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

أولاً: الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينة للجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي³:

- قانوني، مكتوب، متعلق بالعمل مباشرة، يتم داخل التنظيم ، متعلق به، ملزم للأطراف

أما أهداف الاتصال الرسمي فتتمثل في نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم.⁴

¹ منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص 22

² ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 82

³ عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص:93

⁴ الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر، 1988، ص 8

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.¹

ونتخلص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- **الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهيم طريقة العمل المطلوب.

ب- **الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا. وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء للمؤسسة أو تسبب له الانزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.²

ج- **الاتصال الأفقي:** وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، الاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال

¹ محمد بهجت جاد كشك، مرجع سابق، ص 2

² رحي مصطفى عليان، **الاتصال والعلاقات العامة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 3، 32

غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:¹

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون .

- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

- يسمح بالاتصال المباشر.²

ثانياً: الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالباً خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية.³ لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.⁴

06- أساليب الاتصال الداخلي ووسائله:

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال وأساليب الاتصال في ثلاث هي:

أسلوب الاتصال الكتابي، أسلوب الاتصال الشفهي، أسلوب الاتصال التصويري.

1- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال في المزايا التالي :

¹ محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص3

² عتوي مصطفى ، أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص194

³ مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992ص.119

⁴ عبد الرحمان عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص24

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك. - يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

وهذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة والإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب وتوثيق إثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة¹ واعتمادا تاما وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى إنجاز أعمالهم، ولأنه يمكن لهذا النوع من وسائل الاتصال أن يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل بالتفكير في نقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

وهذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل.

كما أن النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أعلى إلى أسفل من العاملين إلى المدير والإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير وحتى تغضبه .

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة، عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ص 39

ولكي تتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة الموضوع الرسالة، والهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسؤولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية، والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها. حيث طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة منها:

1.1 التقارير : وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها. والتقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفنيش عن العمل، أو متابعته يجب أن تكون موضوعية، وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها يصوره واضحة وصريحة وذلك لتوفير وقت المسؤول عندما يتفحص الأمور .

وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي القراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملّة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة ومجدية.

2.1 المذكرات والمقترحات: وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان،

التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وعن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات، التي تخص العمل والمؤسسة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات للمسؤولين إلى العاملين، بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب أو لمجرد تذكر ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

وهذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات والإقتراحات التي تفيد العمل، والقيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية والاهتمام به، على المسؤول أن يقبله ويقوم بدراسته ويثني على من قام بهذه الاقتراحات ويشجع استعماله من قبل العاملين وهذا النوع من الاتصال يعطي

الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ.¹

3.1 الأوامر والتعليمات: تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء

الأوامر، أو الإرشاد والتوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ من طرف المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين،

وأن لا يكون فيه التباساً في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها، ومهم جداً الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم. ويفضل أن تجمع كل الأوامر والتعليمات والقرارات في كتاب يعرض على العاملين والموجودين في المؤسسة، وخصوصاً الجدد، في حين دخولهم إلى العمل والمؤسسة كي تساعدهم في معرفة الأمور السابقة والموجودة، وما يطلب منهم، والأمور التي تسر مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحدد أو تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها.

2. الشكاوى:

وتحدث في معظم الأحيان عندما تكون الأسباب قاهرة لها، وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعداداً كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوى في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالصورة والشكل المطلوب في هذا الوضع من الممكن والمحمّل أن يكون أحد العاملين مظلوماً أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم. والشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، والقيام بفحصها ومعرفة أسبابها والقضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة والشكل الصحيح، ومن المؤكد أن الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سابق، ص 235-234-232

معنوياتهم ويشعرهم بالأهمية والمكانة عند الإدارة، والإحساس بإزاحة الظلم عنهم، والمظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به.¹

بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة، والقصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها وسمعة العاملين فيها، لذلك يجب أن تتوسع في الاعتماد عليها وأن تقوم بمعاينة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة، أو أن تحمل الشكاوي غير الموقعة.²

2. أسلوب الاتصال الشفهي: هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعاً وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكنه القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون، وتشجيع الأسئلة والإجابات أو من الممكن والمحمّل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل وغير مجبر.

1.2 المحادثة الشفوية: هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية.

بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية.

¹ عمر عبد الرحيم: نصر الله ، مرجع سابق، ص 236

² إبراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سابق، ص 412

وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، وإذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوى أو التظلمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها.¹

ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير. لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ والعبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.²

إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين، وهذا بطبيعة الحال يشعرهم بمدى أهمية وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب.

المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات): وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية والتي تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان، وبما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين من العاملين مع بعض في نفس الوقت والمكان، فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء والأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين. وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.
- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له - على رئيس الاجتماع أن يكون ملما بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة وشاملة، وأن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية.

¹ محمد ناجي جوهر ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، ، 2001، ص93

² المرجع نفسه، ص94

- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعنيهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع.
- يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب.
- يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة والرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملین، واقتراحاتهم ومناقشاتهم، وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.
- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع والنتائج التي يصل إليها المشتركين وتوزيعها على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.¹
- المقابلة (المحادثة):** وهي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، وهي عبارة أيضا عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، وتعتبر المقابلة أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسات التي تستعمل عندما تريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرؤوس وحتى تكون المقابلة ذات فائدة يجب أن تتوفر الشروط التالية:
- وفي الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصا للمسؤول.
- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، والبساطة والثناء.
- شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه التام له، ولما يقوله حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.
- أثناء المقابلة يجب ألا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.
- خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء، أو أن يكون واضح فيما يقوله.
- على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات التنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة

¹ عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979، ص.140

لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات والمرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وأكثر إقناعا للمرسل إليه.¹

ثالثا: أسلوب الاتصال التصويري:

هذا الاتصال يعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث نتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا وصامتا ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت، وفي نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها إيجابيات وسلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.²

هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في أنه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات والأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، والتي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل والمستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات وتغييرات ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.³

¹ نفس المرجع السابق، ص 142، 143

² كمال بربر : عملية نظام الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996، ص 323

³ إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص، 247

وهناك وسائل الاتصال بالمستخدمين والعمال تستخدمها كثير من المؤسسات وأهم هذه الوسائل:

1.3 اللوحات الخشبية: وهي من وسائل الاتصال المنتشرة، وتعتمد في نجاحها على المكان

الذي توضع فيه، وتعتبر الطرقات وصلات الأكل من الأماكن المفضلة، ويتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال، ويلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بما أن تكون مختصرة ومتعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف الخاصة بشؤون العمال، وما يعاب على استخدام اللوائح والتعليمات والتحذيرات الخاصة بشؤون العمال، وما يعاب على استخدام اللوحات انه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة مدة لطويلة والواجب وضع البيانات لمدة قصيرة .

مجلة المؤسسة: تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم، لتحسين العلاقة بينهم ومباشرتها وتدعيمها مما يعود بالخير عليها. تمتاز مجلة المؤسسة بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة وإخراجها يجعلها قادرة على أن ننقل صورة صادقة إلى الجمهور، بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، ومن المعروف أن المطبوعات الخاصة بالعمل والموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم .¹

07-أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية :

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.²

¹ فؤاده البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص 240، 241

² محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269

08- أهداف الاتصال الداخلي

• أهداف خاصة بالعاملين :

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

• **أهداف خاصة بالقيادة:** وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة المساعدة على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة¹

• **أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:** تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.²

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.³

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في محملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخي الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

¹ خيرى خليل الجميل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979، ص 35

² Gilbert. J et coll., Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995, P43

³ محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996، ص

الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودوره في المؤسسة ما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.¹

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.²

يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهمتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بأثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد
- تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأموهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

09- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

أولاً: معوقات الاتصال: تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجج العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:³

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين .
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا .

¹ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004، ص 117.

² نفس مرجع السابق، ص: 130.

³ رواية حسن، السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 73

- عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.
- عدم وضوح الأهداف غير محددة وغير قابلة للقياس.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية .

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

أ- **العقبات المادية:** كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبثا ثقيلًا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع للوقت وسببا للملل والضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف المسطرة .

ب- **العقبات الشخصية:** وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتة وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

ج- **العقبات اللفظية (التعبيرية):** تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا وغير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض. كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العملية والمهنية وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.¹

ثانيا: طرق تحسين الاتصال : يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثيرة للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة .
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.

¹ راوية حسن، مرجع نفسه، ص 77

- استخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.
- كما توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي كالتالي:
- نمط الاتصال الرأسي الهابط.
- نمط الاتصال الرأسي الصاعد
- نمط الاتصال الأفقي
- **نمط الاتصال الرأسي الهابط:** في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .
- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.
- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.
- يجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم العملية الاتصال
- **نمط الاتصال الرأسي الصاعد:**
- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.
- يجب أيضا ألا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط.
- **نمط الاتصال الأفقي:**
- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة.
- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية .

- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 77

خلاصة الفصل

يعتمد الاتصال على عدة أساليب ووسائل تساعد في التواصل داخل وخارج المؤسسة وتنوع الاتصال حسب الحاجة فهناك الاتصال الصاعد والاتصال النازل والاتصال الرسمي والغير رسمي والداخلي والخارجي تعتمد عليهم المؤسسات في عملياتها الاتصالية اليوم التي من شأنها ان تساعد على تطور المؤسسات

لطبيعة موضوع دراستنا تم التركيز على الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهدافه وأهميته في سير المؤسسة.

الفصل الثالث

المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

تمهيد

1. نشأة المؤسسة الاقتصادية
2. تعريف المؤسسة الاقتصادية
3. مرحلة ظهور المؤسسات الاقتصادية
4. أهداف المؤسسة الاقتصادية
5. وظائف المؤسسة الاقتصادية
6. استراتيجية وخصائص المؤسسة الاقتصادية
8. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

تمهيد

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية.

ونظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (المؤسسة). تبعا لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً وأنماطاً أخرى، كما أن دورها يشمل مجالا واسعا نذكر منه تطور دورها إلى الناحية السياسية شركات (متعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية .

1- نشأة المؤسسة الاقتصادية

عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (المشروعات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة.

إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.¹

2- تعريف المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعريفات مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".²

وعرفه أيضا انها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات)

¹ حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 1980، ص 168.

² -درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية،

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص13.

وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة".

كما عرفة انها هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته¹.

ويوجد تعريف اخر للمؤسسة الاقتصادية: هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج² ويمكن هنا أن نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية: " المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

3- مرحلة ظهور المؤسسات الاقتصادية

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

انقسم المرحلة الأولى الى ثلاث مراحل

1 - مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي، من أهم النشاطات لأنها كانت مورداً لحياته، ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلكهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة.

وعادة ما تتم مبادلة هذه المنتوجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المنتوجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية، واستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة بحد: النجارة، الحدادة والدباغة، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية

¹ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423 هـ / 2002 م، ص 14.

² - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993 ص 25، 26.

تكونت المدن والتجمعات الحضرية. والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف¹.

2- مرحلة الوحدات الحرفية: بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة، في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج وظهور عمال بدون عمل وبأعمال مستقلة، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدمائهم، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج...

فكان أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور الدنيوي، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام بحد:

- وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.

- خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين.

ومع اتساع الأسواق وارتفاع الطلب تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية مما أدى إلى ظهور طبقة غنية من التجار، جاءت ممهدة للنظام الرأسمالي.

3 - مرحلة النظام المنزلي للحرف: لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين، كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل، ورؤوس الأموال، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها، بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، وتحسن ظروف المعيشة. ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحربي المنزلي ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة ويشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15، ومنتصف القرن 18.

¹ حسن الساعاتي، المرجع السابق، ص 169.

ثانيا: مرحلة ما بعد الحرب العالمية انقسم المرحلة الثانية الى مرحلتين

1- مرحلة ظهور المانيفاكتورة:

يعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوي الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة"، وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع. وكان للمانيفاكتورة شكلان :

الشكل الأول: يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج .

الشكل الثاني: يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة، مكملة لبعضها البعض، بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

ومن بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في أوروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها ملك فرنسا " هنري الرابع" مع بداية القرن 17، ومانيفاكتورة " ميسون " لصناعة السيراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي، وتاريخ المؤسسة الاقتصادية. ولكن تفاقم الوضع داخل المانيفاكتورة مع نهاية القرن 17، لعدم انضباط العمال بسبب الاستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب على المنتجات، بالإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، وظهور مؤسسات صناعية آلية¹

2 - مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة):

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى: ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، واتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي.

¹ - فتح الله ولعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية، دار الحداثة للطباعة والنشر لبنان، 1981، ص

وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد " ريشارد أركوريغ " في مجال صناعة النسيج .

وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى: ارتفاع مردوديتها وانخفاض التكاليف وبالتالي تطبيقها للأسعار تنافسية. ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي وانفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى وهي:

- ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16، مثل الشركة الانجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية " سان قوبان" لصناعة الزجاج.

- نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام سنة 1608، وبنك إنجلترا سنة 1694، حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية.

- الثورة الفكرية، وانفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 واستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.

- النمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن 18.

وكانت الحربين العالميتين الأولى والثانية، دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية وتنظيم المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929.¹

ثالثا: مرحلة التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكفل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية²

¹ - المرجع السابق، ص 221

² - ميرونوف ، الاطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات، ترجمة على محمد تقي عبد الحسين، د. م. الجامعية، الجزائر، 1986، ص.ص. 35-79، وكذلك فتح الله ولعلو، ذكر سابقا، ص ص 195-197.

1 - التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات: مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

أ- **الكارتل:** هو تركيز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها. ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية. ومن أمثلة هذا التجمع بجد نقابة الفحم 1893، وكرتل الصلب 1904.

ب- **التروست:** هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة الأخرى أو أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع بحد شركة جنرال موتورز (و.م.أ)، تجمع نستلي، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منا تحسين مردوديتها، وأحيانا انخفاض أسعار منتجاتها.

ج- **شركة التملك أو Le Holding:** مع توسع السوق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهور ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك الأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت استراتيجية وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركيز بالرأس مال المالي (الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام توطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما في إيطاليا، وحاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

2 - الشركات متعددة الجنسيات:

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم. ويعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة، ووفق تعريفه هذا يضع "فورد"، "نستلي"، "فيليبس" و "I. B M." كشركات متعددة جنسيات.

يمكن القول أن ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية، جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وانعكاساتها على الاقتصاد، حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الإنسان، قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها، ومع ازدياد الطلب والمبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية ومحددة للتطور نحو منهج اقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر. وأدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي صاحبها إلى تغير جذري في كيفية الإنتاج والتوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة على شكل مؤسسات آلية، لتصبح على الشكل الذي نراها فيه اليوم.

4- أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية¹ :

أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج :

أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة .

أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.

أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة. : كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم²:

الملاك: لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.

الزبائن: من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.

¹ - ناصر دادي علون ، نفس المرجع ، ص10.

² - LASARY, comptabilité analytique , Imprimerie Es-Salem , Alger , 2001 , PP 14-15.

السلطات العمومية: ويتعلق الأمر هنا بعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

العمال: إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال

- إنتاج حسب الطلبية إذا كان بين الخاصيتين الطلب يسبق العرض.

- إنتاج ممزوج الأوليتين

ويهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة وهي:

- **النوعية:** ويقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتوجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين ومطابقة للمواصفات مكتب الدراسات، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، وبالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

- **المرونة:** بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة - آجال - نوعية¹.

5- وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولا: وظيفة التمويل:

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التمويل المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق ويقصد بالتمويل مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد

¹- C. BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise , Vuibert , 1955 p57. 1

أولية... المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان -تكلفة - نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

1- المشتريات: يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والمالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- **سياسة المنتج:** التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي .
- **سياسة المصدر:** ويتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين وكذا بدراسة شعب التموين.
- **سياسة الأسعار:** تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد وحتى بتحليل القيمة،¹
- **سياسة الاتصال:** يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات صالونات مثلا، أو باستعمال وسائل ترقويه (تقليدية كدليل المنتجات كتيبات...) وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:

- **الاستشارة:** وهي طلبات أسعار موجهة للموردين، اختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض. الموردين ويقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية وآجال التموين.

- **التفاوض:** ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية، التجارية القانونية والضمانات.

- **عقد الصفقة:** وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك، اتفاقهما على كل بنود العقد والشروع في تنفيذه.²

- **تسيير المخزونات:**³ إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد والسلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايات في

¹- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص :25

²- R.BRENNEMANN et S.SEPARI, **Economie d'entreprise; Edition Dinod**, Paris ; 2001,P 327.

³- درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره، ص30

الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن اقتصاد المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح. ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المحمدة على شكل سلع أو مواد تناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها ... وللمخزونات مزايا وعيوب تتمثل أساسا في:

- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.
 - الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
 - تفادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
 - إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق.
 - تفادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة وتخزينها على مستوى المؤسسة.
 - هذا بالنسبة لبعض المزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
 - عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الآجال المحددة لها للاستعمال.
 - مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.
 - كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.
- ثانيا: **وظيفة الموارد البشرية** : لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح بحالها يشمل: التشغيل، التأجير التكويني، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية. ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كما ونوعا في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة:

- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة : من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس والجنسية.
- تطور عدد العمال (التشغيل والتسريح)
- التعريف الدقيق للمناصب.¹

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير وتعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم للأجور مناسب لذلك.

¹ - درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

أما في ما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط وإنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها.

ولا يكفي الأجر والتكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

ثالثا: وظيفة المحاسبة والمالية¹:

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالي للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة. ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية والكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية ومهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري. وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما وهي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية.

- المهمة الاقتصادية: أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوافية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين:

المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية (أو محاسبة التسيير) ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.

أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة والمردودية.

¹ -R.BRENNEMANN et S.SEPARI. opcite , p369.

6- استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

أولاً : تعريف الاستراتيجية

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالاستراتيجية نظراً لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال نظراً لشموليته، حيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للاستراتيجية .

أ- من الناحية اللغوية : إن لفظة استراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية « Stratégos » التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين « Stratos et Agein » الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة وبنفس المعنى تم تقديمه في القواميس العسكرية: " على أنه فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة".

ب- اصطلاحاً: وجدت عدة تعاريف للاستراتيجية حيث يحاول كل واحد أن يعرفها من وجهة نظر خاصة به وسوف نوضح ذلك بمثال أعطاه Minzberg على أن الاستراتيجية هي فيل والمفكرين اللذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين فالذي يمسك الفيل من رجله يقول أنه جذر شجرة، ومن يلمسه من خرطومه يقول أنه ثعبان، ومن يلمسه من ذيله يقول أنه حبل، ومن يلمسه من نابيه يقول بأنه رمح، ومن يلمسه من جسمه يقول أنه جدار فكل واحد يصور الفيل من الجهة التي لامسه فيها، وعلى هذا فإن رواد الفكر الاستراتيجي كل واحد يحاول تعريف الاستراتيجية من الزاوية التي رآها منها ولا أحد يمكنه رؤيتها كاملة من جميع جوانبها

التعريف الأول: يعتبر هذا التعريف الأول الذي عرفته الاستراتيجية مع انتقالها إلى الميدان التسيير وأساس نموذج SWOT الذي اشتهر خلال مرحلة الستينات وفي إطاره عرف Druker الاستراتيجية على أنها : " هي الأفق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على التساؤلات التالية : ما هي مؤسستنا ؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن يكون أهداف للمؤسسة مقارنة بالسوق الموارد القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الاجتماعية؟ .

-التعريف الثاني: مع تطور التخطيط وطول أمده سرعان ما تحولت الاستراتيجية من التصور إلى الخطة أو مجموعة القرارات أي أنها: " خطة متجانسة مديحة أهداف وسياسات المؤسسة، وأيضاً على أنها الكل أو هي المجموع المكون من تصورات، قرارات، تصرفات بهدف تحديد الغايات العامة والأهداف، الوسائل التي تسمح بتحقيق هذه الغايات وبتقييمها ومراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ".

-التعريف الثالث: الاستراتيجية توقع حيث عرفها) " Porter 1980 (إن الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على موقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم. " أي أن الاستراتيجية وفق هذا الطرح هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها. التعريف العام: "إن الاستراتيجية هي اختيار يلزم المؤسسة لمدى طويل يأخذ بعين الاعتبار معطيات السوق والمؤسسة".

ثانيا: خصائص الاستراتيجية

* الشمولية : إن الاستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية الإدراك جميع الجوانب .

* موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتأثر وبالتالي تأتي الاستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء و وحدات نظام المؤسسة .

* مجموعة قرارات: إن الاستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها .

* إلزامية الوقت : إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الاستراتيجي أي أن تكون الاستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الاستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها. * الوضوح والإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.

أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الاستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.

* محددة من حيث المراحل: إن الاستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ الرقابة) .

* المرنة: الاستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة .

* تخصيص الموارد: الاستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

ثالثا: هدف الاستراتيجية

المؤسسة تحتاج للاستراتيجية نظرا لأهميتها ونتائجها فالمؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتغير باستمرار فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق، إذن فإن أرادت البقاء يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لذلك تجعل إبعادها من السوق صعب ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تتوفر المؤسسة

على شيء إضافي يميزها عن المؤسسات الأخرى وهي الأفضلية التنافسية يمكن أن تخص الإنتاج، التسويق التموين، بالنسبة للمنافسين هذا الشيء هو الأفضلية التنافسية فهي: "عبارة عن مستوى تطور أو تنظيم معين أو تقنيات إنتاجية تجعل من الصعب إخراج المؤسسة من السوق أي يحميها ويبقيها، إذن فهذه الاستراتيجية هي الحصول على الأفضلية التنافسية لمدى طويل" وهذه الأفضلية قد توجد قبل وجود الاستراتيجية ويمكن أن تكون موجودة فإذا كانت موجودة فالاستراتيجية يجب أن تعتمد عليها وتتطلب منهل للبقاء في السوق.

7- خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:¹

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993 ص 25، 26

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.

8- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

1- حسب طبيعة الملكية : هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

- الملكية الخاصة 1: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- الملكية العامة (العمومية) 2: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بما كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة .
- الملكية المختلطة¹: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.

2- حسب الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف. وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع موردها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار وانتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تنقسم معها العوائد، وخير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية

¹ - عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص18

أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعاري العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

2/1 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME:

- ❖ وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل وفيها تتوزع إلى¹:
- ❖ المؤسسات الصغيرة جدا T . P . E : تشغل ما بين 1-9 عمال.
- ❖ المؤسسات الصغيرة P . E : تشغل ما بين 10-199 عامل.
- ❖ المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 200 و 499 عامل.

2/2 - المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر. وبلغت الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50% من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

3- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي.

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

- القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:²
- 3/1 - لقطاع الأولي: ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

¹-Jaque Roger- Machart,Reussir nos PME, Dunod,1991,p.27

²- ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص : 25

3/2- القطاع الثانوي: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

33/- القطاع الثالث: ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

4- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

4/1- المؤسسات الخاصة: وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

- المؤسسات الفردية: وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي وتشمل عادة، الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... الخ.

- مؤسسات الشركات: وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة شركات المساهمة ... الخ.

4/2- المؤسسات العمومية: هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.¹

¹Jaque Roger- **Machart.Reussir nos PME**, Dunod,1991,p. 29

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذه الفصل أن المؤسسة الاقتصادية تختلف في تعريفها حيث تعرف بأنها هيكل تنظيمي مستقل مالي، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان آخرين، أو القيام بكليهما معا. حيث تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة أنواع نذكر من خلالها المؤسسة الشخصية والمؤسسة العامة، كما للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي خصوصا مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق وظاهرة العولمة، ... الخ.

فقد زادت أهميتها كما أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماما ودقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فلكل منها دورها وأهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف والنشاطات.

الفصل الرابع

الاطار الميداني للدراسة

اولا - حدود الدراسة

1/1- الحدود الزمنية يقصد به المدة المستغرقة في اعداد هذه الدراسة منذ بدايتها الى نهايتها، وقد مره بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى : في اواخر شهر فيفري 2021 تمت في هذه المرحلة قراءات حول موضوع الدراسة، وذلك بالتركيز على الجانب المنهجي للدراسة (الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية)، بالإضافة إلى جمع المادة العلمية الأكاديمية من الفضاءات المكتبية، والاطلاع على مختلف الدراسات المشابهة بالموضوع الدراسة، وهذا ما ساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة.

المرحلة 2: في شهر مارس 2021 قمنا باختيار مجتمع البحث والقيام بدراسة استطلاعية.

المرحلة 3: في بداية شهر افريل 2021 وهو الانطلاق في انجاز الدراسة بدايتا من الجانب المنهجي وصياغة استمارة استبيان وتم توزيعا على مجتمع الدراسة.

1/2- الحدود المكانية :

دراستنا اجرية في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر وكالة الاغواط والتي نعرفها فيما يلي

أ- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير

قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.
وتحت شعار : مردودية – rentabilité – فعالية – efficacité – جودة الخدمة – qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

ب - التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط:

أولاً: التعريف بالمؤسسة:

هي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة والبيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة المراسلات،

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،

- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

ثانياً: المهام الأساسية للمؤسسة :

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة،

- التنسيق بين مختلف المديرية العملية،

- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين،

- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية،

- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة،

¹ - www.algeriatelecom.dz, 15/04/2018, 14:30.

- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف،

- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة،

- دعم وتمويل مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح،

- السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح،

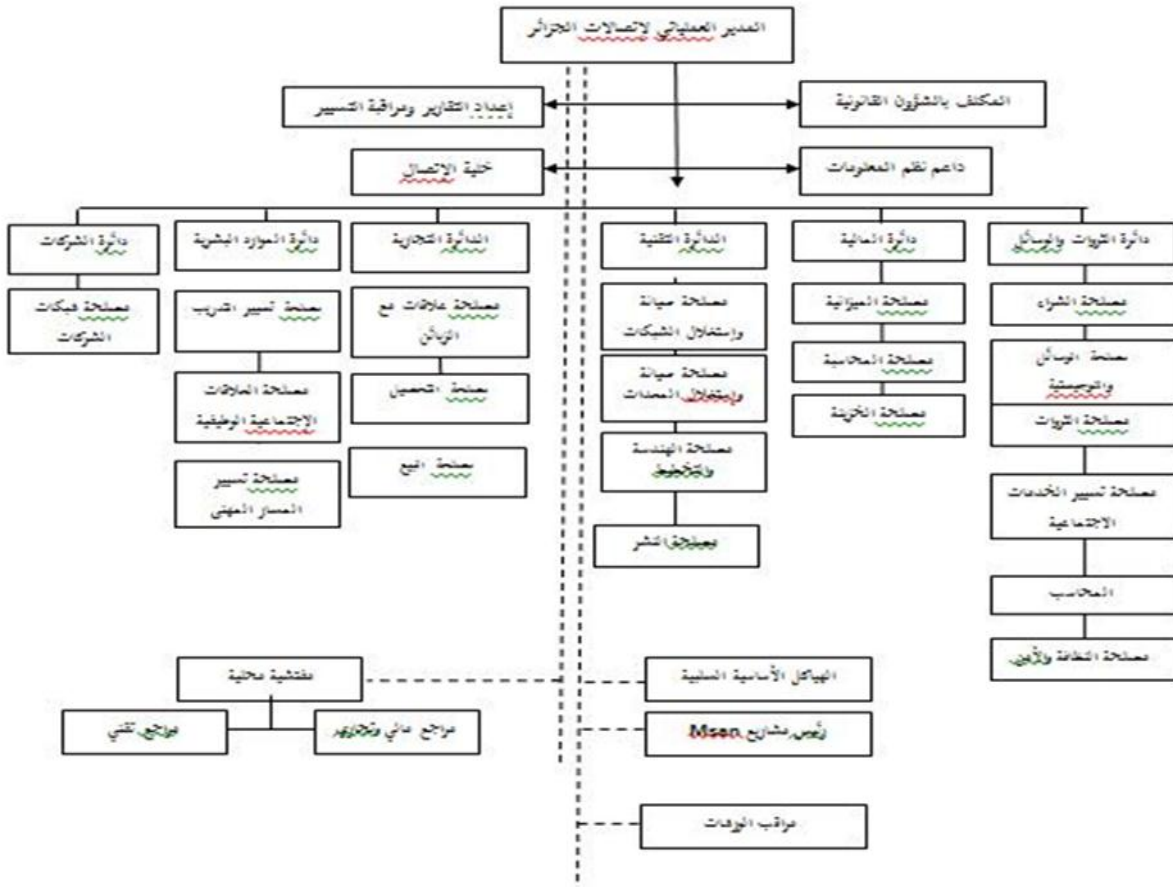
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن،

- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

ثالثا - الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه :

يتم تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (4) الخريطة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط



المصدر : الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالأغواط

1/3- المجال البشري: يقصد بالمجال البشري افراد العينة التي اجريه عليهم الدراسة ويتمثل المجال

البشري لدراستنا في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط والبالغ عددهم 30 فردا.

ثانيا - مجتمع الدراسة وعينتها واسلوبها:**1-مجتمع الدراسة**

يستعمل مجتمع البحث في الحياة عموما، لدلالة على تجمع سياسي، أو جغرافي أو طبيعي، من الأفراد والنباتات أو الحيوانات أو الأشياء، ويستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة.¹

كذلك المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء منه²، وعند تحديد أفراد المجتمع الأصلي للبحث، ينبغي على الباحث أن يحدد المجتمع الأصلي تحديدا دقيقا وان تقتصر دلالة نتائج البحث على المجتمع الذي منه اختيرت عينة البحث وتعريف المجتمع الأصلي وتحديده يقتضي معرفة العناصر الداخلة فيه، ويتم ذلك عن طريق إعداد قائمة كاملة وصحيحة تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي فقد يستغرق هذا العمل وقتا طويلا، وقد لا يمكن تحقيقه إما إذا كان الاعتماد على السجلات والقوائم القديمة فان النتائج قد لا تكون دقيقة لان هذه القوائم والتسجيلات جزئية لا تحدد المجتمع الأصلي موضوع البحث لذا تأتي خطوة إعداد قائمة للمجتمع الأصلي بعد إن يحدد المجتمع الأصلي بدقة³

ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة .⁴

وهو أيضا: مجموع مفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، قد يكون من سكان محافظة معينة أو مدينة معينة.⁵

2-عينة الدراسة:

تم اختيار العينة القصدية حيث حصر جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط والذي يقدر عددهم ب 30 مبحوثا، فمن خلال دراستنا التي تعتمد في البحث على واقع الاتصال الداخلي

¹ - محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 2.

² - فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 104 .

³ - إبراهيم الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009، ص 92.

⁴ - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999، ص 74.

⁵ - محمد صلاح مصطفى وآخرون: خطوات البحث العلمي ومناهجه، دط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010،

بالمؤسسة الاقتصادية ترتب علينا اختيار جميع عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط فرع حي المعمورة والمقدرة عددهم 30 كمجتمع لدراستنا .

ثالثا - منهج الدراسة:

بما ان دراستنا تتدرج ضمن الدراسات الوصفية فان المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي، ويعرف المنهج بأنه "جاء في لسان العرب طريق نهج: بين واضح، ومنهج الطريق وضحه، والمنهاج كالمنهج . والمنهاج الطريق المستقيم.¹

ويعرف ايضا" الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما يطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي.²

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي ساعدنا في معرفة ويعرف المنهج الوصفي بأنه " هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها. والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.³

رابعا - أدوات الدراسة

ان الشائع حول ادوات البحث العلمي هو "أنها تلك الوسائل المختلفة، التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، وأما الباحث موريس انجر، فحدد ادوات البحث العلمي كما يلي (الملاحظة والمقابلة الاستبيان والتجربة وتحليل المضمون، والتحليل الإحصائي).⁴

¹ عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002، ص 11

² مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000، ص 68.

³ - سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007، ص 162.

⁴ - احمد بن مرسلني : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 202.

وانطلاقاً من طبيعة دراستنا الميدانية اعتمدنا فيها على صحيفة الاستبيان وهذا من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف الاستبيان أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة ما أو موقف معين ويعرف أيضاً " هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة " ¹

ومن خلال دراستنا، قمنا ببناء استمارة بحث مكونة من ثلاث محاور أساسية حيث تناول المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين به 6 أسئلة نوع الجنس، السن، المستوى، الأقدمية في العمل، الوظيفة، أما المحور الثاني تناول الاتصال الداخلي بالمؤسسة وتمحور على 6 أسئلة، أما المحور الثالث تناول وسائل الاتصال داخل المؤسسة، أما المحور معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة وتركز على 05 أسئلة .

¹ - احمد بن مرسل، المرجع نفسه، ص 220

خامسا - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1- تحليل ومناقشة نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

النسبة %	التكرار	جنس افراد العينة
66.7	20	ذكر
33.3	10	أنثى
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث تمثل عدد الافراد من الذكور 20 فردا من العينة ونسبة 66.7 % بينما الاناث تشمل 10 أفراد من العينة ونسبة 33.3 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على الشباب من فئة الذكور لقدرتهم البدنية والمناوبة الليلية

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

النسبة %	التكرار	سن افراد العينة
10	3	من 20 الى 29 سنة
50	15	من 30 سنة الى 39 سنة
16.7	05	من 40 الى 49 سنة
23.3	7	أكبر من 49 سنة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية من 30 سنة الى 39 سنة والتي بلغت 50% وهي النسبة الاكبر من بين الفئات الاخرى، بينما الفئة العمرية اكبر من 49 سنة بلغت نسبتها 23.3 % اما فئة من 40 الى 49 سنة بلغت نسبتها 16.7 % واخر نسبة لفئة اقل من 20 سنة الى 29 سنة بنسبة 10 % وهذا راجع لطبيعة الخبرة التي تهتم بها المؤسسة وسن الشباب الجامعي المتفوق لذا فالمؤسسة تعتمد على الطاقات الشيبانية ولكن بامتلاكهم الخبرة.

الجدول رقم 03 : يمثل متغير المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي لأفراد العينة
3.3	1	متوسط
23.3	7	ثانوي
66.7	20	جامعي
6.7	2	التكوين المهني
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة معظمهم من الجامعيين بنسبة % 66.7 ، في حين بلغة نسبة افراد العينة الذين يملكون المستوى الثانوي كانت % 23.3 وبالنسبة لأفراد العينة الذي يملكون مستوى متوسط بلغت نسبة % 3.3 في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذي يملكون شهادات في التكوين المهني نسبة % 6.7 ، وهذا يدل على مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تعتمد على الطاقات الشبانية ذوي المستوى الدراسي العالي خريجي الجامعات.

الجدول رقم 04 : يمثل متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة لأفراد العينة
20	6	أقل من 4 سنوات
50	15	من 4 - 7 سنوات
30	9	7 سنوات فأكثر
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة معظمهم ذوي خبرة مهنية ما بين 4 - 7 سنوات داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط بنسبة % 50 ونسبة الخبرة بـ: 7 سنوات فأكثر كانت % 30 اما نسبة الافراد الذين تقل خبرتهم عن 04 سنوات بلغة % 20 وهذا يدل على ان المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط تعتمد على عمال ذوي خبرة مهنية كبيرة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل من خلال احتكاكهم بالعمال القدامى ذوي الخبرة.

الجدول رقم 05 : يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة

وظيفة افراد العينة داخل المؤسسة	التكرار	النسبة %
عون إدارة	02	6.7
متصرف رئيسي	06	20
رئيس المصلحة	04	13.3
عامل	18	60
المجموع	30	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان السنة الأكبر من افراد العينة هم عمال بسطاء بنسبة 60% وتليها نسبة العمال في منصب متصرف رئيسي بنسبة 20 % وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة 13.3% ونسب 6.7% أعوان إدارة وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور.

1/1- نتائج تحليل البيانات الشخصية

1. مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط تعتمد على الشباب من فئة الذكور اكثر من الاناث لقدرتهم البدنية والقدرة على المناوبة الليلية.
2. مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط تعتمد على الطاقات الشبانانية ولكن بامتلاكهم الخبرة.
3. مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط تعتمد على الطاقات الشبانانية ذوي المستوى الدراسي العالي خريجي الجامعات.
4. المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاعواط تعتمد على عمال ذوي خبرة مهنية كبيرة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل من خلال احتكاكهم بالعمال القدماء ذوي الخبرة.
5. المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور.

2 - تحليل نتائج المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

الجدول رقم 06 : يوضح مدى وجود اتصال داخلي في المؤسسة

وجود اتصالا داخل المؤسسة	التكرار	النسبة %
نعم	26	86.7
أحيانا	03	10
لا	01	3.3
المجموع	30	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة الاكبر من افراد العينة والتي بلغت %86.7 يرون ان يوجد اتصالا داخل المؤسسة ، في حين ان نسبة %10 من افراد العينة يرون انه أحيانا ما يكون هناك اتصالا داخلي في المؤسسة، اما الاقلية من افراد العينة بنسبة %3.3 يرون انه لا يوجد اتصالا داخل المؤسسة ومنه نستنتج انه :

- يوجد اتصالا داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط

الجدول رقم 07 : يمثل العلاقة بين تقييم افراد العينة لنظام الاتصال داخل المؤسسة ومدى الاستفادة منه.

تقييم نظام الاتصال الداخلي		متوسط		جيد		ممتاز		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
00	00	00	00	00	00	01	16.7	01	3.3
00	00	02	13.3	01	16.7	03	10	03	10
09	100	13	86.7	04	66.6	26	86.7	26	86.7
09	100	15	100	06	100	30	100	30	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اكبر نسبة بـ: %86.7 من افراد العينة انهم استفادوا من الاتصال الداخلي للمؤسسة في التقرب من الادارة والتعامل ، منها 09 افراد بنسبة %100 من افراد العينة الذين يرون ان نظام الاتصال داخل المؤسسة متوسط ، ومنهم 13 فردا بنسبة %86.7 من افراد العينة الذين يرون ان نظام الاتصال داخل المؤسسة جيد، ومنهم 04 افراد بنسبة %66.6 من افراد العينة الذين يرون ان نظام الاتصال داخل المؤسسة ممتاز .

اما نسبة %10 من افراد العينة اجابوا انهم استفادوا من الاتصال الداخلي للمؤسسة في التعرف على الزملاء، منها منهم فردان بنسبة %16.7 من افراد العينة الذين يرون ان نظام الاتصال داخل

المؤسسة جيد، ومنهم فراد بنسبة %16.7 من افراد العينة الذين يرى ان نظام الاتصال داخل المؤسسة ممتاز .

اما نسبة %03 من افراد العينة اجابوا انهم استفادوا من الاتصال الداخلي للمؤسسة في اكتساب خبرات مهنية، منهم فراد بنسبة %16.7 من افراد العينة الذين يرى ان نظام الاتصال داخل المؤسسة ممتاز .

ومنه نستنتج ان:

- عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط استفادوا من الاتصال داخل المؤسسة في التقرب من الادارة وبنسبة اقل التعرف على الزملاء والتقرب منهم وهذا ما جعلهم يختلفون في تقييم نظام الاتصال داخل المؤسسة حيث ان نسبة %50 يرون انه جيد ونسبة %30 متوسط ونسبة %20 ممتازة اذا الاتصال في المؤسسة جيد نوعا ما .

الجدول رقم 08: يمثل العلاقة بين اهتمام الادارة بالاتصال الداخلي ومساهمته في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة

المجموع		احيانا		لا		نعم		الاهتمام بالاتصال الداخلي مساهمة الاتصال في تحسين الاداء
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
20	66.7	01	33.3	05	71.4	14	70	نعم
10	33.3	02	66.7	02	28.6	06	30	لا
30	100	03	100	07	100	20	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين اهتمام الادارة بالاتصال الداخلي ومساهمته في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة نلاحظ ان النسبة الاعلى بـ: %66.7 من افراد العينة يرون ان الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تحسين اداءهم الوظيفي منهم 14 فردا بنسبة %70 من افراد العينة الذين يرون ان ادارة المؤسسة تهتم بالاتصال داخل المؤسسة ومنهم 05 افراد بنسبة %71.4 من افراد العينة الذين يرون ان ادارة المؤسسة لا تهتم بالاتصال داخل المؤسسة، ومنهم فردا بنسبة %33.3 من افراد العينة يرى ان ادارة المؤسسة احيانا ما تهتم بالاتصال داخل المؤسسة.

اما نسبة %33.3 من افراد العينة يرون ان الاتصال داخل المؤسسة لا يساهم في تحسين اداءهم الوظيفي منهم 06 أفراد بنسبة %30 من افراد العينة الذين يرون ان ادارة المؤسسة تهتم بالاتصال داخل المؤسسة ومنهم فردين بنسبة %28.6 من افراد العينة الذين يرون ان ادارة المؤسسة لا تهتم بالاتصال

داخل المؤسسة، ومنهم فردين بنسبة 66.7% من افراد العينة يرى ان ادارة المؤسسة احيانا ما تهتم بالاتصال داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج ان :

- المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط تهتم بالاتصال داخل المؤسسة من اجل التعامل مع العمال والاتصال بينهم وهذا ما جعل الاتصال يساهم في زيادة الاداء الوظيفي للعمال

الجدول رقم 09: يمثل نجاح الاتصال وعلاقته بزيادة فاعلية اداء العمال الفتي مؤسسة

زيادة فاعلية الاداء الوظيفي	التكرار	النسبة %
نعم	17	56.7
لا	10	33.3
احيانا	03	10
المجموع	30	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد العينة والمقدرة بـ: 56.7% يرون ان نجاح الاتصال داخل المؤسسة يزيد من فاعلية اداءهم لمهامهم داخل المؤسسة في حين ان نسبة 33.3% من افراد العينة يرون ان نجاح الاتصال داخل المؤسسة لا يزيد من فاعلية اداءهم لمهامهم داخل المؤسسة، اما نسبة 10% من افراد العينة نجاح الاتصال داخل المؤسسة احيانا ما يزيد من فاعلية اداءهم لمهامهم داخل المؤسسة.

ومن نستنتج انه:

- كلما كان الاتصال داخل المؤسسة ناجحا كلما ازدادت فاعلية العمال في اداءهم لمهامهم.

الجدول رقم 10: يمثل العلاقة بين وضوح الرسائل الموجهة من الادارة للموظفين ومدى وجود الاتصال الشفوي داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وضوح الرسائل الاتصالية الاتصال الشفوي في المؤسسة
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
28	93.3	04	100	24	92.3	نعم
02	6.7	00	00	02	7.7	لا
30	100	04	100	26	100	المجموع

من خلال الجدول اعلاه والذي يمثل العلاقة بين وضوح الرسائل الموجهة من الادارة للموظفين ومدى وجود الاتصال الشفوي داخل المؤسسة نلاحظ ان نسبة 93.3% من افراد العينة يرون انه يوجد

اتصلا شفويا وجها لوجه بين الموظفين داخل المؤسسة ، منهم 24 فردا بنسبة 92.3% من افراد العينة التي يرون ان هناك وضوح في الرسائل الموجهة من الادارة للموظفين، ومنهم منهم اربع افراد بنسبة 100% من افراد العينة التي يرون ان ليس هناك وضوح في الرسائل الموجهة من الادارة للموظفين.

اما نسبة 6.7% من افراد العينة يرون انه لا يوجد اتصلا شفويا وجها لوجه بين الموظفين داخل المؤسسة، منهم فردين بنسبة 7.7% من افراد العينة التي يرون ان هناك وضوح في الرسائل الموجهة من الادارة للموظفين.

ومنه نستنتج ان:

- الرسائل الاتصالية الموجهة من الادارة الى الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاعواط واضحة كما انه يوجد اتصالا شفويا وجها لوجه بين الموظفين داخل المؤسسة .

2/1- نتائج تحليل المحور الثاني:

من خلال تحليلنا للمحور الثاني تحصلنا على النتائج التالية :

- يوجد اتصالا داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاعواط
- عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط استفادوا من الاتصال داخل المؤسسة في التقرب من الادارة وبنسبة اقل التعرف على الزملاء والتقرب منهم وهذا ما جعلهم يختلفون في تقييم نظام الاتصال داخل المؤسسة حيث ان نسبة 50% يرون انه جيد ونسبة 30% متوسط ونسبة 20% ممتازة اذا الاتصال في المؤسسة جيد نوعا ما .
- المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاعواط تهتم بالاتصال داخل المؤسسة من اجل التعامل مع العمال والاتصال بينهم وهذا ما جعل الاتصال يساهم في زيادة الاداء الوظيفي للعمال
- كلما كان الاتصال داخل المؤسسة ناجحا كلما ازدادت فعالية العمال في اداءهم لمهامهم
- الرسائل الاتصالية الموجهة من الادارة الى الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاعواط واضحة كما انه يوجد اتصالا شفويا وجها لوجه بين الموظفين داخل المؤسسة .

3- تحليل نتائج المحور الثالث : استخدام الإدارة أنواع الاتصال مع الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

الجدول رقم 11: يوضح نوع الرسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

نوع الرسائل الاتصالية	التكرار	النسبة %
المكتوبة	16	53.3
الشفهية	08	26.7
الإلكترونية	06	20
المجموع	30	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بـ: 53.3 % من افراد العينة يرون ان الرسائل الاتصالية المكتوبة هي الأكثر استخداما في المؤسسة ، وتليها نسبة 26.7% من افراد العينة يرون ان الرسائل الاتصالية الشفهية هي الأكثر استخداما في المؤسسة، وتليها نسبة 20% من افراد العينة يرون ان الرسائل الاتصالية الالكترونية هي الأكثر استخداما في المؤسسة، وهذا ما يدل على ان :

- مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الرسائل الاتصالية المكتوبة بكثرة في اتصالاتها اليومية واحيانا ما تستخدم الرسائل الشفهية ونادرا ما تستخدم الرسائل الالكترونية.

الجدول رقم 12 : يمثل العلاقة بين الاتصال بين الادارة والموظفين ودور الاتصال الذي تعتمد عليه مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في مساعدة العامل في التعرف على واجباته

المجموع		احيانا		نادرا		دائما		الاتصال بين الادارة والموظفين مساعدة الاتصال في اداء المهام
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
26	76.7	06	85.7	1	33.3	19	95	نعم
04	23.3	01	14.3	2	67.7	01	05	لا
30	100	07	100	3	100	20	100	المجموع

من خلال الجدول اعلاه والذي يمثل العلاقة بين الاتصال بين الادارة والموظفين ودور الاتصال الذي تعتمد عليه مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في مساعدة العامل في التعرف على واجباته نلاحظ ان اعلى نسبة بـ: 76.7% من افراد العينة يرون ان اعتماد الإدارة عن الاتصال ساعد في تعرف العمال على مهامهم وواجباتهم وحقوقهم، منهم 19 فرادا بنسبة 95% من افراد العين الذين يرون انه دائما ما يكون هناك اتصال بين الادارة والموظفين، ومنهم فردا بنسبة 33.3% من افراد العين الذين يرون انه نادرا ما يكون هناك اتصال بين الادارة والموظفين، 06 افراد بنسبة 85.7% من افراد العين

الذين يرون انه احيانا ما يكون هناك اتصال بين الادارة والموظفين، اما نسبة 23.3 من افراد العينة يرون ان اعتماد الإدارة عن الاتصال لا يساعد في تعرف العمال على مهامهم وواجباتهم وحقوقهم، منهم فردا بنسبة 05% من افراد العين الذين يرون انه دائما ما يكون هناك اتصال بين الادارة والموظفين، ومنهم فردين بنسبة 67.7% من افراد العين الذين يرون انه نادرا ما يكون هناك اتصال بين الادارة والموظفين، ومنهم فردا بنسبة 14.3% من افراد العين الذين يرون انه احيانا ما يكون هناك اتصال بين الادارة والموظفين، وهذا يدل على ان :

- دائما ما يكون هناك اتصالا بين الادارة والموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاعواط وهو ما ساعد في تعرف العمال على مهامهم وواجباتهم وحقوقهم

الجدول رقم 13 : يمثل الوسائل الاتصالية تفضل للاتصال بالإدارة

وسائل الاتصال بالإدارة	التكرار	النسبة %
البريد الالكتروني	06	20
الاتصال بالهاتف	18	60
طلب خطي	04	13.3
المقابلات الشخصية	02	6.7
المجموع	30	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة ب: 60% من افراد العينة يفضلون الاتصال بإدارة المؤسسة عن طريق الهاتف النقال، اما نسبة 20% من افراد العينة يفضلون الاتصال بإدارة المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني، اما نسبة 13.3% من افراد العينة يفضلون الاتصال بإدارة المؤسسة عن طريق الطلب الخطي، وتليها نسبة 6.7% من افراد العينة يفضلون الاتصال بإدارة المؤسسة عن طريق المقابلات الشخصية، ومنه نستنتج ان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط يفضلون الاتصال بالإدارة عن طريق الهاتف النقال، والبريد الالكتروني وبنسبة اقل الطلب الخدي ومنه العمال يتصلون بالإدارة عن طريق عدة وسائل اتصالية اهمها الهاتف النقال.

الجدول رقم 14 : يمثل الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها عمال المؤسسة

وسائل الاتصال بالإدارة	التكرار	النسبة %
المقابلة الشخصية	07	23.3
الرسائل	20	66.7
صندوق الاقتراحات	03	10
المجموع	30	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد العينة 66.7% يبدون اراءهم في المؤسسة عن طريق الرسائل، وتليها نسبة 23.3% من افراد العينة يبدون اراءهم في المؤسسة عن طريق المقابلات الشخصية مع الادارة، اما نسبة 10% من افراد العينة يبدون اراءهم في المؤسسة عن طريق صندوق الاقتراحات ومنه نتوصل الى ان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط غالبا ما يبدون اراءهم عن طريق الرسائل.

1/3- تحليل نتائج المحور الثالث:

من خلال تحليلنا للمحور الثالث تحصلنا على النتائج التالية :

- مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الرسائل الاتصالية المكتوبة بكثرة في اتصالاتها اليومية واحيانا ما تستخدم الرسائل الشفوية ونادرا ما تستخدم الرسائل الالكترونية.
- دائما ما يكون هناك اتصالا بين الادارة والموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاعواط وهو ما ساعد في تعرف العمال على مهامهم وواجباتهم وحقوقهم.
- عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط يفضلون الاتصال بالإدارة عن طريق الهاتف النقال، والبريد الالكتروني وبنسبة اقل الطلب الخدي ومنه العمال يتصلون بالإدارة عن طريق عدة وسائل اتصالية اهمها الهاتف النقال.
- عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط غالبا ما يبدون اراءهم عن طريق الرسائل.

4- تحليل نتائج المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط

الجدول رقم 15: يمثل العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي	التكرار	النسبة %
صعوبة الاتصال بالإدارة	15	50
وسائل الاتصال المعتمدة غير لائقة	15	50
المجموع	30	100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة بـ: 50% من افراد العينة يرون انه من العراقيل التي تواجه الاتصال بالمؤسسة هي صعوبة اتصالاتهم بالإدارة ، وبنسبة 50% من افراد العينة يرون انه من العراقيل التي تواجه الاتصال بالمؤسسة الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة غير لائقة بالعملية الاتصالية ومنه نتوصل الى ان من العراقيل التي تواجه الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط صعوبة الاتصال بالإدارة ووسائل الاتصال المعتمدة غير لائقة

الجدول رقم 16 : يوضح العلاقة بين سماح الادارة بالاتصال داخل المؤسسة ونجاح العملية الاتصالية

السماح بالاتصال داخل المؤسسة		نجاح الاتصال		دائما		نادرا		احيانا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
19	95	03	100	06	85.7	28	93.3	01	14.3	02	6.7
01	05	00	00	01	14.3	02	6.7	01	14.3	02	6.7
20	100	03	100	07	100	30	100	07	100	30	100

من خلال الجدول اعلاه والذي يمثل العلاقة بين سماح الادارة بالاتصال داخل المؤسسة ونجاح العملية الاتصالية نلاحظ ان اعلى نسبة بـ: 93.3% من افراد العينة يرون ان العملية الاتصالية في المؤسسة ناجحة، منهم 19 فردا بنسبة 95% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة دائما متمسح بالاتصال بين العمال داخل المؤسسة، منهم 03 افراد بنسبة 100% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة نادرا ما تسمح بالاتصال بين العمال داخل المؤسسة، ومنهم 06 افراد بنسبة 85.7% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة احيانا ما تسمح بالاتصال بين العمال داخل المؤسسة. اما نسبة 6.7% من افراد العينة يرون ان العملية الاتصالية في المؤسسة غير ناجحة، منهم فردا بنسبة 05% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة دائما متمسح بالاتصال بين العمال

داخل المؤسسة، ومنهم فردا بنسبة 14.3% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة احيانا ما تسمح بالاتصال بين العمال داخل المؤسسة، ومنه نستنتج ان:

-ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط دائما ما تسمح بالاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما جعل الاتصال الداخلي للمؤسسة ناجحا من خلال الوسائل الاتصالية المسموح بها والمتعمد بالمؤسسة. الجدول رقم 17: يمثل العلاقة بين وجود الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة ونجاح الاتصال في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الصراع في المؤسسة نجاح الاتصال
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
28	93.3	23	100	05	71.4	نعم
02	6.7	00	00	02	28.6	لا
30	100	23	100	07	100	المجموع

من خلال الجدول اعلاه والذي يمثل العلاقة بين وجود الصراعات داخل المؤسسة ونجاح الاتصال في المؤسسة نلاحظ ان اعلى نسبة بـ: 93.3% من افراد العينة يرون ان العملية الاتصالية في المؤسسة ناجحة، منهم 05 افراد بنسبة 71.4% من افراد العين الذين اجابوا بنعم انه يوجد صراع داخل المؤسسة ، ومنهم 23 افراد بنسبة 100% من افراد العين الذين اجابوا بلا يوجد صراع داخل المؤسسة. اما نسبة 6.7% من افراد العينة يرون ان العملية الاتصالية في المؤسسة غير ناجحة، منهم فردين بنسبة 28.6% من افراد العين الذين اجابوا بنعم انه يوجد صراع داخل المؤسسة ، ومنه نستنتج ان: الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط ناجحا لعدم وجود صراعا داخل المؤسسة .

الجدول رقم 18 : يمثل عرقلة شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب للعملية الاتصالية .

النسبة %	التكرار	
50	15	دائما
30	09	احيانا
20	06	نادرا
100	30	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بـ: 50% من افراد العينة يرون ان شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب دائما ما تعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وتليها نسبة 30% من افراد العينة يرون ان شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب احيانا ما تعرقل

العملية الاتصالية داخل المؤسسة، اما نسبة 20% من افراد العينة يرون ان شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب نادرا ما تعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة .

ومنه نستنتج ان:

- شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب من شأنه ان يعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط .

الجدول رقم 19: يمثل العلاقة بين سماح الادارة للموظفين بإبداء آرائهم واختلاف تعاملها معهم ومدى تأثير ذلك على الاتصال الداخلي .

المجموع		احيانا		نادرا		دائما		السماح بإبداء الآراء والاقتراحات اختلاف التعامل مع الموظفين
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
28	93.3	06	85.7	03	100	19	95	نعم
02	6.7	01	14.3	00	00	01	05	لا
30	100	07	100	03	100	20	100	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بـ: 93.3% من افراد العينة اجابوا بنعم على ان اختلاف تعامل الإدارة مع الموظفين يؤثر على المنظومة العامة للاتصال الداخلي ، منهم 19 فردا بنسبة 95% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة دائما ما تسمح لهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم داخل المؤسسة، منهم 03 افراد بنسبة 100% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة نادرا ما تسمح لهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم داخل المؤسسة، ومنهم 06 افراد بنسبة 85.7% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة احيانا ما تسمح لهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم داخل المؤسسة.

اما نسبة 6.7% من افراد العينة من افراد العينة اجابوا بنعم على ان اختلاف تعامل الإدارة مع الموظفين يؤثر على المنظومة العامة للاتصال الداخلي في المؤسسة ، منهم فردا بنسبة 05% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة دائما ما تسمح لهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم داخل المؤسسة، ومنهم فردا بنسبة 14.3% من افراد العين الذين اجابوا بان ادارة المؤسسة دائما ما تسمح لهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم داخل المؤسسة، ومنه نستنتج ان:

- ادارة المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط تقوم بنفس التعامل مع جميع العمال لان اي اختلاف في التعامل مع الموظفين قد يؤثر على المنظومة العامة للاتصال الداخلي بالمؤسسة.

- ادارة المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط دائما لموظفيها بإبداء آراءهم واقتراحاتهم .

1/4- نتائج تحليل المحور الرابع:

✓ من العراقيل التي تواجه الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط صعوبة الاتصال بالإدارة ووسائل الاتصال المعتمدة بالمؤسسة غير لائقة وعدم وجود سهولة في الاتصال بين الادارة والموظفين.

✓ ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط دائما ما تسمح بالاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما جعل الاتصال الداخلي للمؤسسة ناجحا من خلال الوسائل الاتصالية المسموح بها والمتعمد بالمؤسسة

✓ لا يوجد صراع بين الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط وان وجد هذا الصراع من شأنه ان يعقل سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة

✓ شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب من شأنه ان يعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط .

✓ ادارة المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط تقوم بنفس التعامل مع جميع العمال لان اي اختلاف في التعامل مع الموظفين قد يؤثر على المنظومة العامة للاتصال الداخلي بالمؤسسة.

✓ ادارة المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط دائما لموظفيها بإبداء آراءهم واقتراحاتهم .

✓ الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط ناجحا لعدم وجود صراعا داخل المؤسسة .

سادسا - النتائج العامة للدراسة

- بعد دراستنا لموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وجاءت دراستنا على اكبر مؤسسات الجزائر اتصالات الجزائر فرع ولاية الاغواط تمكنا من الوصول الى النتائج التالية:
- ✓ مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تعتمد على الشباب من فئة الذكور اكثر من الاناث لقدرتهم البدنية والقدرة على المناوبة الليلية.
 - ✓ مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تعتمد على الطاقات الشبانانية ولكن بامتلاكهم الخبرة.
 - ✓ مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تعتمد على الطاقات الشبانانية ذوي المستوى الدراسي العالي خريجي الجامعات.
 - ✓ المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط تعتمد على عمال ذوي خبرة مهنية كبيرة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل من خلال احتكاكهم بالعمال القدماء ذوي الخبرة.
 - ✓ المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور
 - ✓ يوجد اتصالا داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط
 - ✓ عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط استفادوا من الاتصال داخل المؤسسة في التقرب من الادارة وينسبة اقل التعرف على الزملاء والتقرب منهم وهذا ما جعلهم يختلفون في تقييم نظام الاتصال داخل المؤسسة حيث ان نسبة 50% يرون انه جيد ونسبة 30% متوسط ونسبة 20% ممتازة اذا الاتصال في المؤسسة جيد نوعا ما .
 - ✓ المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط تهتم بالاتصال داخل المؤسسة من اجل التعامل مع العمال والاتصال بينهم وهذا ما جعل الاتصال يساهم في زيادة الاداء الوظيفي للعمال
 - ✓ كلما كان الاتصال داخل المؤسسة ناجحا كلما ازدادت فعالية العمال في اداءهم لمهامهم
 - ✓ الرسائل الاتصالية الموجهة من الادارة الى الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط واضحة كما انه يوجد اتصالا شفويا وجها لوجه بين الموظفين داخل المؤسسة .
 - ✓ مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الرسائل الاتصالية المكتوبة بكثرة في اتصالاتها اليومية وحيانا ما تستخدم الرسائل الشفوية ونادرا ما تستخدم الرسائل الالكترونية.

- ✓ دائما ما يكون هناك اتصالا بين الادارة والموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط وهو ما ساعد في تعرف العمال على مهامهم وواجباتهم وحقوقهم
- ✓ عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط يفضلون الاتصال بإدارتهم عن طريق عدة وسائل اتصالية ابرزها الاتصال بالهاتف والبريد الالكتروني وبدرجة اقل المقابلات الشخصية مع الادارة، كما انهم يبذون آراءهم واقتراحاتهم عبر نفس الوسائل واكثرهم الرسائل وبدرجة اقل المقابلات الشخصية وصندوق الاقتراحات.
- ✓ من العراقيل التي تواجه الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط صعوبة الاتصال بالإدارة ووسائل الاتصال المعتمدة بالمؤسسة غير لائقة وعدم وجود سهولة في الاتصال بين الادارة والموظفين.
- ✓ ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط دائما ما تسمح بالاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما جعل الاتصال الداخلي للمؤسسة ناجحا من خلال الوسائل الاتصالية المسموح بها والمتعمد بالمؤسسة
- ✓ لا يوجد صراع بين الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط وان وجد هذا الصراع من شأنه ان يعقل سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة
- ✓ شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب من شأنه ان يعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط .
- ✓ ادارة المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط تقوم بنفس التعامل مع جميع العمال لان اي اختلاف في التعامل مع الموظفين قد يؤثر على المنظومة العامة للاتصال الداخلي بالمؤسسة.
- ✓ ادارة المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط دائما لموظفيها بإبداء آراءهم واقتراحاتهم.

خاتمة الدراسة

المؤسسة الاقتصادية لها دورا هاما في تطوير اقتصاد البلاد التي تنشط بها ويمكن ذلك في تحقيقها لأهدافها المسطرة وفق برنامج خاص وما يسهل هذا الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق وسائل اتصالية خاصة، ويعتبر الاتصال ضرورة حتمية في المؤسسات الاقتصادية نظرا لتعاملاتها اليومية داخل وخارج المؤسسة وجاءت دراستنا بعنوان واقع الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، حيث انطلقت من إشكالية ما واقع الاتصال الداخلي بين الادارة والموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اتصالات الجزائر الأغواط نموذجا ؟ وبعد دراستنا وتحليلنا لنتائج الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية :

يوجد اتصالا داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط لما له من دور هام في تعاملاتها الداخلية بين الموظفين والادارة اذ ان الموظفين استفادوا من الاتصال داخل المؤسسة في التقرب من الادارة وبنسبة اقل التعرف على الزملاء والتقرب منهم وهذا ما جعلهم يختلفون في تقييم نظام الاتصال داخل المؤسسة حيث ان نسبة 50% يرون انه جيد ونسبة 30% متوسط ونسبة 20% ممتازة اذا الاتصال في المؤسسة جيد نوعا ما لذي فان المؤسسة تهتم بالاتصال داخل المؤسسة من اجل التعامل مع العمال والاتصال بينهم وهذا ما جعل الاتصال يساهم في زيادة الاداء الوظيفي للعمال بحيث كلما كان الاتصال داخل المؤسسة ناجحا كلما ازدادت فعالية العمال في اداءهم لمهامهم.

يواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة عدة عراقيل في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر و من العراقيل التي تواجه الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالاغواط صعوبة الاتصال بالادارة ووسائل الاتصال المعتمدة بالمؤسسة غير لائقة وعدم وجود سهولة في الاتصال بين الادارة والموظفين

تستخدم الإدارة في اتصالها مع الموظفين الاتصال بكل انواعه الرقمي، والاجتماعات المراسلات وغيرها اذ ان موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط يفضلون الاتصال بإدارتهم عن طريق عدة وسائل اتصالية ابرزها الاتصال بالهاتف والبريد الالكتروني وبدرجة اقل المقابلات الشخصية مع الادارة، كما انهم يبدون اراءهم واقتراحاتهم عبر نفس الوسائل واكثرهم الرسائل وبدرجة اقل المقابلات الشخصية وصندوق الاقتراحات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. إبراهيم الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009.
2. ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993.
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية.
4. احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007.
5. أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت. ط 2، 1993.
6. أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع .
7. أمينة جعفر. واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة يحي فارس، المدينة. (2014/2015 .
8. الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر، 1988.
9. حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة 1980.
10. حسن عماد مكاوي، محمود علاء الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ط1، القاهرة، دار العربية للنشر والتوزيع، 2009.
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2004.
12. خيرى خليل الجميل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
13. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
14. راوية حسن، السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001.
15. ربحي مصطفى عليان ، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
17. رضوان بلخيرى، مدخل للاشتغال والعلاقات العامة ، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013

قائمة المصادر والمراجع

18. سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007.
19. سلطان بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري، 2004.
20. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004.
21. صالح بن نوار، فاعلة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
22. ضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2003 .
23. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979.
24. عاطف عدلي العبد، بحوث الإعلام والرأي العام، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، مصر.
25. عبد الرحمان عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
26. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990.
27. عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي.
28. عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002.
29. عتوي مصطفى، أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
30. علي بن هداية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر. ط 7، 1991.
31. عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، ط1، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، 2010.
32. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
33. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993 .
34. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993 .
35. فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

36. فتح الله ولعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية، دار الحداثة للطباعة والنشر لبنان، 1981.
37. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر 1998.
38. فؤاده البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة.
39. كمال بربر : عملية نظام الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996.
40. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423 / 2002.
41. محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996 .
42. محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010.
43. محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
44. محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
45. محمد صلاح مصطفى وآخرون : خطوات البحث العلمي ومناهجه، د ط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010.
46. محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
47. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999.
48. محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996.
49. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
50. محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
51. محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001.
52. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000.
53. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992.

قائمة المصادر والمراجع

54. مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
55. منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002.
56. يوسف سعدون، علم الاجتماع دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.

المراجع الأجنبية :

57. Gilbert. J et coll. ، Générer le changement organisationnel ، Paris ، les éditions d'organisation ، 1995 ، P43
58. LASARY ، comptabilité analytique ، Imprimerie Es-Salem ، Alger ، 2001 ، PP 14-15.
59. C. BUSSENTAULT et M. PRETE ، ECONOMIE et gestion de l'entreprise ، Vuibert ، 1955 p57. 1
60. R.BRENNEMANN et S.SEPARI ، Economie d'entreprise; Edition Dinod ، Paris ; 2001 ، 327.
61. R.BRENNEMANN et S.SEPARI. opcite ، p369.
62. Jaque Roger- Machart،Reussir nos PME ، Dunod ،1991 ، p.27
63. Jaque Roger- Machart.Reussir nos PME ، Dunod ،1991 ، p. 29
64. www.algérietelecom.dz ،15/04/2018 ، 14:30.

الملاحق

جامعة عمارة ثلجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان

من اعداد الطالبين:

- ان استمارة الاستبيان هذه موجهة لموظفي المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط من اجل دراسة موضوع واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط) وعليه نرجو مساهمتكم في انجاز هذا البحث العلمي من اجل الاستفادة منه لاحقا، ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستسترجع من الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض الحث العلمي فقط. ملاحظة : من فضلك ضع علامة X في الخانة المناسبة

محور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن: من 20 الى 29 سنة سنة من 30 الى 49 سنة أكثر من 49 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي تكوين
4. الأقدمية في العمل :
أقل من 05 سنوات من 06 الى 10 سنة أكثر من 10 سنة
5. الوظيفة :

المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

6. هل هناك اتصال داخل مؤسستكم ؟
نعم لا أحيانا
7. ما تقييمك للنظام الاتصالي داخل مؤسستكم ؟
جيد متوسط ممتاز
8. بما افادك الاتصال داخل المؤسسة ؟
اكتساب خبرات مهنية التعرف على الزملاء التقرب من الإدارة

9. هل ترى ان هناك اهمية بالاتصال الداخلي مع ادارة المؤسسة ؟

نعم لا احيانا

10. هل ساهم الاتصال الداخلي في مؤسستكم تحسين ادائك الوظيفي؟

نعم لا

11. هل يزيد الاتصال الناجح داخل المؤسسة من فعالية ادائك ؟

نعم لا احيانا

12. هل هناك وضوح في الرسائل الموجهة من الادارة للموظفين؟

نعم لا

13. هل هناك اتصلا شفويا وجها لوجه بين الموظفين داخل مؤسستكم؟

نعم لا

ماهي

المحور الثالث: استخدام الإدارة أنواع الاتصال مع الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

14. ما هي نوع الاتصالات الأكثر استخداما داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر

بالأغواط؟

المكتوبة الشفهية الرقمية

15. هل هناك اتصال بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر

بالأغواط؟

دائما نادرا أحيانا

16. هل اعتماد الإدارة عن الاتصال ساعد في التعرف على مهامك وواجباتك وحقوقك ؟

نعم لا

17. أي من الوسائل الاتصالية تفضل للاتصال بالإدارة ؟

المقابلة الشخصية الإتصال بالهاتف كتابة طلب خطي البريد الإلكتروني

أخرى أذكرها:

18. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها في إبداء آرائك واقتراحاتك ؟

الاجتماعات الرسائل صندوق الاقتراحات

أخرى تذكر

المحور الرابع: عراقيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط

19. ماهي العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- صعوبة الاتصال بالإدارة
- وسائل الاتصال المعتمدة غير لائقة
- عدم وجود سهولة في الاتصال بين الادارة والموظفين

عراقيل اخرى اذكرها:.....

20. هل تسمح الإدارة بالاتصال بين العمال؟

دائما نادرا أحيانا

21. هل الوسائل الاتصالية المتبعة داخل المؤسسة تساعد على نجاح العملية الاتصالية داخل

المؤسسة؟
نعم لا

22. هل هناك صراعات داخل المؤسسة بين الموظفين ؟

نعم لا

23. هل تلك الصراعات ان وجدت تعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية

اتصالات الجزائر بالأغواط ؟

دائما احيانا نادرا

24. هل شح المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب تعرقل العملية الاتصالية داخل

المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط؟

دائما احيانا نادرا

25. هل اختلاف تعامل الإدارة مع الموظفين يؤثر على المنظومة العامة للاتصال الداخلي؟

نعم لا

26. هل يسمح لك بإبداء رأيك أو طرح الاقتراحات في مؤسسة عملك ؟

دائما أحيانا نادرا